

MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA KPI TIZIMINI QO'LLASHNING METODIK ASOSLARI

Valiyeva Feruza Rashidovna

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti "Maktabgacha ta'lim menejmenti" kafedrasini mudiri, PhD, professor

Annotatsiya

Ushbu maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatida maqsadga erishish darajasini baholashda kalit samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) tizimining ahamiyati va uni joriy etishning metodik asoslari yoritib berilgan. KPI tushunchasi SMART talablari asosida ko'rib chiqilib, ta'lim tashkilotlari uchun balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimidan (Balanced Scorecard) samarali foydalanish imkoniyatlari tahlil etilgan. Shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun KPI tizimini metodik jihatdan to'g'ri yo'lga qo'yishda strategik maqsadlarni aniqlash va ularni o'lchanadigan indikatorlar bilan bog'lash muhimligi ta'kidlangan.

Kalit so'zlar: KPI, samaradorlik ko'rsatkichlari, SMART mezonlari, balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi, maktabgacha ta'lim, boshqaruv samaradorligi, ta'lim sifati, strategik boshqaruv, monitoring, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv.

Annotation

This article examines the importance of the Key Performance Indicators (KPI) system in assessing the level of goal achievement in the activities of preschool education institutions, as well as the methodological foundations for its implementation. The concept of KPI is analyzed based on SMART criteria, and opportunities for effectively applying the Balanced Scorecard system in educational organizations are discussed. The article also emphasizes the importance of identifying strategic goals and linking them with measurable indicators in order to correctly develop a KPI system for preschool education institutions.

Keywords: KPI, performance indicators, SMART criteria, Balanced Scorecard, preschool education, management effectiveness, quality of education, strategic management, monitoring, results-based management.

So'nggi yillarda O'zbekistonda maktabgacha ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, uning qamrovini kengaytirish va ta'lim sifatini oshirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. Prezident farmon va qarorlarida ta'kidlanganidek, maktabgacha ta'lim tizimini takomillashtirish nafaqat infratuzilmani yangilash, balki boshqaruvning zamonaviy modellarini joriy etish orqali amalga oshirilishi lozim. Hozirgi global tendensiyalar shuni ko'rsatmoqdaki, ta'lim muassasalari faoliyatini faqat moliyaviy ko'rsatkichlar asosida baholash yetarli samara bermaydi. Shu bois, xalqaro tadqiqotlarda ma'qullangan Balanced Scorecard (balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi) modeli asosida ta'lim sifati, pedagog kadrlar malakasi, bolalar rivojlanish dinamikasi, ota-onalar qoniqish darajasi kabi ko'p qirrali indikatorlarni qamrab olgan KPI tizimini shakllantirish muhim ekani qayd etilmoqda. Mazkur yondashuv maktabgacha ta'limda bolalarning har tomonlama rivojlanishini ta'minlash, pedagoglarning kasbiy o'sishini rag'batlantirish va ta'lim jarayonlarini samarali tashkil etish imkonini yaratadi.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlardan kelib chiqqan holda, maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini zamonaviy indikatorlar asosida baholash mexanizmlarini takomillashtirish alohida dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bu esa, avvalo, strategik maqsadlar va vazifalarni aniq belgilash, ularni o'lchanadigan, monitoring qilinishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar bilan bog'lash, shuningdek, pedagogik va tashkiliy jarayonlarni boshqarishda ilg'or menejment texnologiyalaridan foydalanishni taqozo etadi. Shu nuqtayi nazardan, maktabgacha ta'limda KPI tizimini joriy etish tizimli islohotlarning mantiqiy davomi bo'lib, ta'lim sifatini oshirishning muhim vositasi sifatida namoyon bo'ladi.

Maqsadga erishishni baholashda kalit samaradorlik ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) tizimi muhim vosita hisoblanadi. KPI tushunchasi tadbirkorlik va menejment sohasidan kirib kelgan bo'lib, tashkilot yoki jarayon faoliyati samaradorligini aniq mezonlar orqali o'lchash va nazorat qilishni nazarda tutadi. Ilmiy manbalarda ta'kidlanishicha, KPI ko'rsatkichlari SMART talablariga mos bo'lishi zarur, ya'ni aniq (Specific), o'lchanadigan (Measurable), erishish mumkin (Achievable), tegishli (Relevant) va vaqt bilan cheklangan (Time-bound) bo'lishi lozim. Mazkur talablar KPI tizimini joriy etishning metodik asosini belgilaydi, zero aynan shunday mezonlar orqali ko'rsatkichlar tashkilot strategiyasi va maqsadlariga muvofiq ravishda shakllantiriladi hamda baholanadi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatida KPI tizimini qo'llashga oid ilmiy-uslubiy adabiyotlarda mazkur yondashuvning dolzarbligi ta'kidlangan. Jumladan, xorijiy tadqiqotchilar ta'lim tashkilotlari uchun balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) asosida turli yo'nalishlardagi KPI ko'rsatkichlarini belgilash mumkinligini qayd etishadi. Bunda moliyaviy natijadagina iborat bo'lmagan, balki ta'lim sifati, ta'lim jarayonining samaradorligi, xodimlar malakasi va rivojlanish dinamikasi kabi notiqdir mezonlar ham inobatga olinadi. Darhaqiqat, ta'lim tashkilotlari faoliyati tijorat korxonalariga xos moliyaviy ko'rsatkichlar bilan to'liq o'lchanmaydi, shu sababli KPI tizimiga ta'lim sifati va natijadorligiga oid indikatorlarni qo'shish talab etiladi.

Masalan, Rossiya Ta'lim vazirligining 2013-yildagi ko'rsatmalaridan biriga ko'ra, ta'lim tashkilotlari va pedagog kadrlar faoliyatini baholash uchun individual samaradorlik ko'rsatkichlari yo'nalishlari belgilab berilgan bo'lib, ular orasida o'quvchilarning bilim darajasi, pedagoglarning malaka oshirish faolligi, ota-onalar qoniqish darajasi kabi mezonlar bor. Bundan ko'rinadiki, maktabgacha ta'lim tashkiloti darajasida KPI tizimini metodik asosda joriy etish uchun dastlab ta'lim sifatini va bolalar rivojlanishini aks ettiruvchi ko'rsatkichlarni aniqlash zarur.

O'zbekistonda maktabgacha va umumiy ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish maqsadida KPI mezonlarini joriy etish ishlari amalga oshirilmoqda. KPI tizimini samarali tatbiq etish uchun metodik yondashuvlar qatorida avvalo o'lchanadigan maqsad va vazifalarni aniqlash turibdi. Ta'lim tashkiloti strategik maqsadlari aniqlanganidan so'ng ularga erishish darajasini ko'rsatuvchi asosiy indikatorlarni tanlab olish lozim. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar nazariyasiga ko'ra, KPI tanlashda tashkilot faoliyatining barcha muhim jihatlarini qamrab olish kerak: moliyaviy holat, mijozlar (ota-onalar) qoniqishi, ichki jarayonlar sifati va innovatsion rivojlanish (kadrlar salohiyati). Maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun bu yo'nalishlar muvofiq quyidagi kabi KPI ko'rsatkichlari belgilanishi mumkin:

Bolalar rivojlanish ko'rsatkichlari – tarbiyalanuvchilarning yoshga xos kompetensiyalari rivojlanish darajasi (tili va nutqi, ijtimoiy-emotsional ko'nikmalar, jismoniy rivojlanish va h.k.)ni baholovchi mezonlar. Masalan, bolalarning matematik tasavvurlari shakllanishi yoki nutq rivoji darajasini test va kuzatuv orqali o'lchash mumkin. Shuningdek, bolalarning ta'lim

jarayonidagi faollik ko'rsatkichlari, mashg'ulotlarga qiziqishi va ishtiroki soha bo'yicha so'rovnomalar orqali baholanadi.

Pedagog kadrlar faoliyati ko'rsatkichlari – tarbiyachilarning malakalilik darajasi, kasbiy rivojlanish faolligi (masalan, yil davomida o'tgan malaka oshirish kurslari soni, seminar va treninglarda ishtiroki), har bir bolaning individual ehtiyojlarini qondirish qobiliyati, dars sifati va innovatsion usullarni joriy etish ko'rsatkichlari. Bundan tashqari, pedagogning ish samaradorligiga ta'sir etuvchi mehnat intizomi, davomat, bolalarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari kabi mezonlar ham inobatga olinishi mumkin.

Boshqaruv va tashkilotchilik ko'rsatkichlari – tashkilot rahbarining faoliyatini baholovchi KPI indikatorlari qatoriga umumiy samaradorlik va tashkilotning natijalari kiritiladi. Masalan, bolalarni qamrab olish darajasi (MTTda joylar to'ldirilganlik foizi), ota-onalarning qoniqish darajasi (so'rovnomalar asosida), xodimlar aylanishi (kadrlar barqarorligi), moliyaviy mablag'lardan samarali foydalanish (byudjet iqtisodi yoki maqsadli o'zlashtirilishi) kabi ko'rsatkichlar rahbar ishlarini baholashda qo'llanadi. Shu bilan birga, boshqaruv jarayonida ota-onalar bilan muloqot samaradorligi, axborot almashinuvining muntazamligi va sifati kabi mezonlar ham muhimdir. Masalan, maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining ota-onalar yig'ilishlarini o'tkazish davomiyligi yoki murojaatlarga qaytarilgan javoblar tezkorligi kabi ko'rsatkichlar orqali boshqaruvchanlik baholanadi.

Yuqoridagi mezonlarni aniqlash jarayonida KPI ko'rsatkichlarini to'g'ri tanlash va aniq ta'riflash juda muhim. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar instituti (BSI) metodologiyasida KPI rivojlantirishning maxsus jarayoni taklif etiladi: bu jarayonda avval obyektiv (maqsad) va kutilayotgan natija aniqlanadi, so'ngra ushbu natijani o'lchashga yaraydigan alternativ choralar (o'lchovlar) ko'rib chiqiladi, eng muvofiq o'lchov ko'rsatkichlari tanlanadi va ularning aniq ta'rifi va hisoblash usuli hujjatlashtiriladi. KPI uchun tanlangan har bir ko'rsatkich to'g'risida uning mazmuni, hisoblash formulasi, ma'lumot manbai, o'lchov davri va mas'ul ijrochisi kabi ma'lumotlar aniq yozib qo'yilishi zarur.

Bu koeffitsiyentlar definitsiyasi jadvali orqali amalga oshiriladi. Mazkur yondashuv KPI tizimini tashkil etishdan to'ni amaliy qo'llashga o'tishda uzviylikni ta'minlaydi. KPI ko'rsatkichlarini belgilanganda, ularni baholash mezonlarini ham oldindan belgilab olish kerak. Ya'ni har bir KPI uchun maqsadli target qiymatlar va qabul qilib bo'ladigan chegaraviy qiymatlar (threshold) o'rnatiladi. Masalan, tarbiyachilar uchun bolalarning davomati 95% dan kam bo'lmasligi maqsad qilinsa (target), 90% dan past bo'lsa qoniqarsiz deb baholanishi mumkin (chegara qiymat). KPI ko'rsatkichlarini baholashda shunday yashil-sariq-qizil ranglardagi signal tizimidan foydalanish mumkin: ko'rsatkich belgilangan maqsadli diapazonda bo'lsa "yashil", undan og'ish boshlansa "sariq", talabdan ancha orqada qolsa "qizil" signal yoqiladi. Bunday vizual baholash usuli rahbariyatga qaysi sohada muammo borligini tez aniqlashga yordam beradi.

Ko'rsatkichlarni muntazam monitoring qilish va tahlil etish KPI tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Tanlangan KPIlar bo'yicha ma'lumotlarni belgilangan davriyatlarda (oylik, choraklik va h.k.) yig'ib borish va dinamikasini tahlil qilish talab etiladi. Bu tahlil orqali ijobiy yoki salbiy tendensiyalarni vaqtida payqash va tegishli xulosalar chiqarish mumkin bo'ladi. Masalan, agar bolalarning maktabga tayyorgarlik ko'rsatkichi pasayayotgani kuzatilsa, bu holat sabablarini o'rganib, ta'lim dasturini takomillashtirish yoki pedagoglar malakasini oshirish bo'yicha chora ko'riladi. Shu jihatdan, KPI monitoringi yetakchi (leading) va kechikib ko'rinadigan (lagging) indikatorlar kombinatsiyasida olib borilishi maqsadga muvofiqdir. Yetakchi ko'rsatkichlar kelajakdagi natijalarni bashorat qilishga yordam bersa (masalan, pedagoglarning malaka oshirishlar soni – kelgusida ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi omil), kechikib ko'rinadigan ko'rsatkichlar esa

erishilgan natijalarni aks ettiradi (masalan, bitiruvchilarning maktabga tayyorgarlik test natijasi). Ikki xil indikatorni uyg'un qo'llash qaror qabul qilishda muvozanatni ta'minlaydi.

KPI ko'rsatkichlarini joriy etishda axborot uchun asos bo'luvchi ma'lumotlar bazasi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumotlar bazasiga ichki hisobotlar, kuzatuv natijalari, so'rovnoma javoblari, moliyaviy ko'rsatkichlar kabi manbalar kiritiladi va ulardan avtomatlashtirilgan tarzda KPI qiymatlari hisoblab chiqiladi. Natijada hosil bo'lgan ma'lumotlar menejment axborot tizimi orqali rahbariyat va manfaatdor tomonlarga taqdim etiladi. Bunday integratsiyalashgan yondashuv orqali KPI ko'rsatkichlarini joriy etish jarayoni tizimli ravishda tashkil etiladi: ma'lumot to'plash – hisob-kitob – tahlil – qaror qabul qilish bosqichlari bir-biri bilan uzviy bog'liq va davriy ravishda takrorlanib turadi. Masalan, maktabgacha ta'lim tashkilotida bolalar qatnashuvi to'g'risidagi kunlik ma'lumotlar asosida oylik davomat KPI hisoblanadi, bu ko'rsatkich har oy yakunida tahlil qilinib, pasayish kuzatilsa, sabablarini aniqlash uchun choralar ko'riladi va keyingi davrga rejalar kiritiladi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekistonda maktabgacha va umumiy ta'lim tizimini isloh qilish jarayonlarida boshqaruv samaradorligini oshirish, hisobdorlikni kuchaytirish va natijaga yo'naltirilgan yondashuvni amalga tatbiq etish maqsadida KPI tizimini joriy etish dolzarb vazifaga aylanmoqda. KPI ko'rsatkichlarini shakllantirish va ularni amaliyotga tatbiq etish metodik jihatdan puxta yondashuvni talab qiladi, zero bu ko'rsatkichlar ta'lim tashkilotlarining strategik maqsadlariga mos, o'lchanadigan, aniq va voqelikka yaqin bo'lishi lozim. Balanced Scorecard modelining ta'lim sohasiga tatbiq etilishi moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda bolalar rivojlanishi, pedagoglar malakasi, ichki jarayonlar sifati va tashkilotning innovatsion rivojlanishini qamrab olgan kompleks baholash tizimini shakllantirish imkonini beradi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tashkilotlari uchun KPI tizimini to'g'ri yo'lga qo'yish, avvalambor, bolalarning rivojlanish ko'rsatkichlarini ilmiy asoslangan mezonlar asosida baholash, pedagog kadrlar faoliyati samaradorligini real indikatorlar orqali o'lchash va rahbariyatning tashkiliy-boshqaruv malakasini reyting asosida baholashni talab etadi. KPI ko'rsatkichlarining aniq ta'riflanishi, hisoblash formulalari, manbalari va baholash intervallarining belgilanishi tizimli monitoring va tahlil uchun mustahkam zamin yaratadi.

Shu bilan birga, KPI ni joriy etishda axborot tizimlariga tayanilgan holda ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va tahlil qilish jarayonlarini avtomatlashtirish muhim ahamiyatga ega. KPI ning dinamik tahlili orqali ta'lim muassasalaridagi muammoli nuqtalarni erta aniqlash, tezkor qarorlar qabul qilish va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni belgilash imkoni paydo bo'ladi. Hususan, yetakchi va kechikuvchi ko'rsatkichlarni uyg'un qo'llash orqali istiqboldagi o'zgarishlarni bashorat qilish va amaldagi natijalarni baholash o'rtasidagi muvozanat ta'minlanadi.

Umuman olganda, KPI tizimini metodik jihatdan to'g'ri tashkil etish va uning amaliy mexanizmlarini joriy qilish maktabgacha ta'lim tizimida sifatli boshqaruvning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi. Bu tizim ta'lim tashkilotlari faoliyatini xolis baholash, faoliyatni takomillashtirish uchun aniq yo'nalishlar belgilash va ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi omillarni tizimli ravishda boshqarish imkonini beradi.

Demak, KPI ni joriy etish nafaqat monitoring instrument sifatida, balki strategik rivojlanishni ta'minlovchi muhim boshqaruv texnologiyasi sifatida ham alohida qiymatga ega.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Muminov B., Arabov U. (2023). “Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) tushunchasi, dolzarbligi va joriy qilish bosqichlari.” *Digital Transformation and Artificial Intelligence*, vol. 1, no. 3, pp. 167–174.
2. Stotz A. (2024). “The Evolution of Key Performance Indicators (KPIs): From Concept to Cornerstone.” *Become a Better Investor Blog*, 10 Sept 2024.
3. “KPI klyuchevye pokazateli effektivnosti organizatsiy” (Stratego konsalting sayti) – *Ob istorii* bo‘limi. URL: <https://stratego.ru/kpi-version>
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
5. Helsinki City (2022). “Helsinki’s curriculum for early childhood education 2022.” – Local level evaluation section, p.203.
6. OECD (2023). “Japan’s initiatives to integrate well-being evidence in policy making” – *Case Study*, 20 Nov 2023. URL: https://www.oecd.org/.../japan-s-initiatives-to-integrate-well-being-evidence-in-policy-making_4686afd8-en.html
7. Valiyeva. F.R. Teoreticheskiye osnovy i evolyutsiya sistemy kpi v upravleniya chelovecheskimi resursami. “Maktabgacha ta’lim tizimi xodimlarini rivojlantirish: amaliyot va xorijiy tajriba” mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallar to‘plami 1-qismi (2024-yil 23-24-may) – T.: Science and Innovation, 2024.
8. Valiyeva F.R., Sharipova G. N. Innovative technologies in improving the management of preschool educational organizations// *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)* DOI:10.9756/intjecse/v14i5.94 ISSN: 1308-5581 Vol 14, Issue 05 2022